

**ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3)  
ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น**  
**Problem of overdue debt not more than 3 months (SM3)  
of the Uthai Thani Debt Management and Control Center increased**

**กมลชนก เข้มทอง<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, kwan\_kazoo@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น และ 2. เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ผลการศึกษามีดังนี้ 1. ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระในด้านลูกหนี้คือ ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทางกิจการของลูกหนี้ขาดทุน และลูกหนี้มีภาระใช้จ่ายในครอบครัวสูง 2. แนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น พบว่า ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการจัดทีมออกเดินตลาดหนี้ โดยการออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน เพื่อให้ความรู้ด้านการบริหาร ด้านการจัดการ และความรู้ในการชำระหนี้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อความสะดวก ของพนักงานในการออกติดตามหนี้ที่เกิดขึ้น

**คำสำคัญ:** ปัญหา, หนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3), ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้

**ABSTRACT**

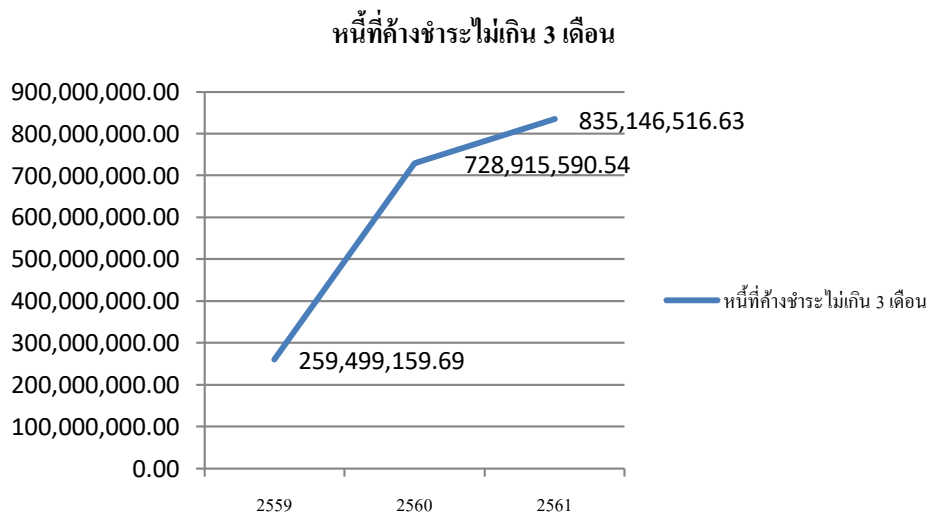
This Qualitative Research is conducted with 2 purposes as listed below: 1. To analysis of the problem of overdue debt not more than 3 months (SM3) of the Uthai Thani Debt Management and Control Center increased and 2. To guidelines for troubleshooting of overdue debt not more than 3 months (SM3) of the Uthai Thani Debt Management and Control Center increased. The results of the study were as follows. 1. Problem of overdue debt not more than 3 months (SM3) of the Uthai Thani Debt Management and Control Center increased were main cause of debt owed on the debtor is Debtors have many liabilities, business of the debtor, loss And the debtor has a high burden on family expenses. 2. Guidelines for troubleshooting of overdue debt not more than 3 months (SM3) of the Uthai Thani Debt Management and Control Center increased were Uthai Thani Debt Management and Control Center should have a team to market debt. By going out to meet the debtor to the home or work place, to provide management knowledge Management And knowledge of debt settlement in order to prevent bad debts Or debt that does not

generate income for the bank Which must be supported by the agency for your convenience of employees in issuing follow-up debts.

**Keywords:** Problem, Overdue debt not exceeding 3 months (SM3), Debt Management and Control Center

### 1. บทนำ

ธนาคารออมสิน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี มีหน้าที่ดูแลบริหารจัดการและติดตามลูกหนี้ค้างชำระของสาขาที่ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี รับผิดชอบทั้งสิ้น 11 สาขา จากข้อมูล 3 ปี ย้อนหลังปรากฏว่า จำนวนลูกหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานีเพิ่มขึ้นมาก และมีแนวโน้มว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่งผลให้อาจเกิดเป็นหนี้ NPLs ในอนาคต ต้องกันเงินสำรองเพิ่มมากขึ้น รายงานลูกหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี 3 ปี ย้อนหลัง ข้อมูลปี 2559 ลูกหนี้ที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน จำนวน 762 ราย เป็นเงิน 259,499,159.69 บาท ข้อมูลปี 2560 ลูกหนี้ที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน จำนวน 2,050 ราย เป็นเงิน 728,915,590.54 บาท และข้อมูลปี 2561 ณ เดือนพฤศจิกายน ลูกหนี้ที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน จำนวน 2,515 ราย เป็นเงิน 835,146,516.63 บาท ข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของธนาคารออมสิน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี แสดงเป็นกราฟดังนี้



ภาพที่ 1 จำนวนหนี้ที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของธนาคารออมสิน  
ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี

ตารางที่ 1 จำนวนลูกหนี้ที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) รายสาขา ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ปี 2560

สาขา	จำนวนราย	จำนวนเงิน
อุทัยธานี	320	160,826,320.93
หนองฉาง	435	191,364,530.00
ลานสัก	163	61,365,806.34
บ้านไร่	189	41,174,912.90
ชัยนาท	203	84,331,010.82
มโนรมย์	186	37,422,343.30
วัดสิงห์	173	41,065,878.15
หันคา	133	54,116,350.05
สรรคบุรี	103	26,615,246.20
สรรพยา	132	30,045,162.49
สะพานใหม่	13	588,029.36
รวม	2,050	728,915,590.54

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี มีผลการสัมภาษณ์ว่า ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี มีจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงสถิติที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จากที่กล่าวมาทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาปัญหา จำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น และเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับเป็นแนวทางให้ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี สามารถนำวิธีการ ไปปฏิบัติงานเพื่อลดจำนวนลูกหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น
2. เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น

## 3. การดำเนินการวิจัย

### 3.1 การกำหนดประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ลูกค้ำของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี กำหนดขนาดโดยใช้สูตรในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ ที่ความเชื่อมั่น 90% ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Accidental Sampling)

2. ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ หัวหน้าหน่วยควบคุมคุณภาพหนี้ หัวหน้าหน่วยบริหารหนี้ หัวหน้าหน่วยบริหารคดี และหัวหน้าหน่วยสนับสนุนการควบคุมและบริหารคุณภาพหนี้

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. แบบสอบถาม สำหรับลูกค้ำของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี
2. แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษา ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ข้อมูล ดังนี้

1.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามกับลูกค้ำของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี จำนวน 100 คน

1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี

จำนวน 5 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ข้อมูลหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ในปี 2559 ถึงปี 2561 จากศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เป็นหลัก โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี โดยค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ วารสาร และสิ่งพิมพ์ที่บันทึกข้อมูลของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี และเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหนี้ค้างชำระที่มีเผยแพร่อยู่ในเว็บไซต์ในอินเทอร์เน็ต โดยใช้วิธีการประมวลจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ และนำข้อมูลนั้นมาตรวจสอบข้อเท็จจริงจึงข้อมูลต่างๆ มาประกอบการวิเคราะห์ได้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถาม สำหรับลูกค้ำของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2. การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี จำนวน 5 คน ผู้วิจัยดำเนินการโดยการกำหนดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ ตามประเด็นการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยวิธีการตีความและนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าด้วยการพรรณนา

3. การสรุปผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ แนวทางแก้ไขปัญหา บังคับความสำเร็จ ดัชนีวัดความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ และแผนฉุกเฉิน สำหรับการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ผู้ศึกษามีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำคำสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล

3.2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน แสดงความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และเขียนรายงานข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่มีรายละเอียดและลึก มีการอ้างอิงโดยตรงเกี่ยวกับที่มาของข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือข้อมูลทางเอกสาร

ดังนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์ และข้อมูลจากเอกสารต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่างๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุและผลซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษาและสรุปตามหลักวิชาการประกอบการเขียนรายงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวทางแก้ไขปัญหา ปัจจัยความสำเร็จ คັນิวัตความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ และแผนฉุกเฉินสำหรับการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น

#### 4. ผลการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุของการค้างชำระหนี้ การค้างชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการดำเนินงานของธนาคารเนื่องจากการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาขอสินเชื่อแม้ว่าได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้กู้แล้วก็ตามแต่ยังมีปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญาธนาคารเองก็มีระบบตรวจสอบติดตามหนี้ภายหลังจากที่ได้ให้กู้แล้วซึ่งต้องหาวิธีการหรือมาตรการในการควบคุมหนี้ค้างชำระให้อยู่ในระดับที่ไม่เกินเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมูลเหตุของการค้างชำระหนี้พอจะสรุปได้ดังนี้

1. มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากปัจจัยดังกล่าวเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อตัวลูกหนี้ได้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล ค่านิยมและเทคโนโลยี และภัยธรรมชาติ

2. มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในธนาคารที่เป็นผู้ปล่อยสินเชื่อเองและสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม ระบบการติดตามและควบคุมหนี้ของธนาคารไม่มีประสิทธิภาพ และการอำนวยความสะดวกของธนาคารที่ไม่มี การกลั่นกรองที่ดี

3. มูลเหตุที่เกิดจากตัวลูกหนี้ ได้แก่ การที่ลูกหนี้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม การย้ายถิ่นที่อยู่ การเปลี่ยนงาน การถูกเลิกจ้างงาน ลูกหนี้ถึงแก่กรรมหรือเจ็บป่วยเรื้อรัง ลูกหนี้ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยมีหนี้สินภายนอกมาก ลูกหนี้ทำการค้าเกินตัว และลูกหนี้เจตนาบิดพลิ้วไม่ยอมชำระหนี้หรือนำเงินไปชำระหนี้ภายนอกก่อนนำเงินไปชำระคืนแก่ธนาคาร

ปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ ค้างชำระ ในด้านลูกหนี้คือ ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทาง กิจการของลูกหนี้ขาดทุน และลูกหนี้มีภาระใช้จ่ายในครอบครัวสูง สำหรับด้านองค์กร คือการดำเนินการติดตามหนี้ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้

ไม่ต่อเนื่อง พนักงานไม่สามารถควบคุมการติดตามได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก คือ การที่สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว นอกจากนั้น ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้มีเทคโนโลยีในการติดตาม และทวงถามหนี้ที่ทันสมัย แต่มีสาเหตุที่สำคัญ คือ พนักงานขาดทักษะในการติดตาม ทวงถามหนี้ ขาดความรู้เกี่ยวกับทักษะการเจรจาเร่งรัดหนี้ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญ และเน้นการติดตามหนี้อย่างเร่งด่วน ยังมีสาเหตุอื่นๆ เช่น ลูกหนี้ย้ายที่อยู่ ติดต่อกู้หนี้ไม่ได้ ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ เนื่องจาก ปัญหาค่าใช้จ่ายในครอบครัว และสภาวะทางเศรษฐกิจที่ผ่านมาทำให้ธุรกิจยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ส่วนสาเหตุด้านบุคลากร คือพนักงานไม่เพียงพอ และทำงานหลายหน้าที่ ทั้งยังขาดประสบการณ์ในการติดตาม ทวงถาม หนี้ และการใช้งานระบบชำระหนี้ ทำให้ลูกหนี้บางกลุ่มเปลี่ยนสถานะจากลูกหนี้ปกติสาเหตุด้านลูกหนี้ คือ ลูกหนี้ประสบปัญหาทางธุรกิจ จากการขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ในการบริหารจัดการ ซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจทางการเมือง และใช้สินเชื่อกีดกันวัตถุประสงค์ ทำให้ธุรกิจขาดทุน ภาระค่าใช้จ่ายก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้คืนให้กับศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ สาเหตุด้านกระบวนการ คือการติดตามและทวงถามล่าช้าเนื่องจากมีพนักงานน้อยคู่บัญชีลูกหนี้ได้ไม่ครบ ในส่วนขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์จริงซึ่งเกิดจากการเน้นเป้าหมายสินเชื่อแต่ละสาขามากเกินไป และขั้นตอนการใช้ระบบงานพนักงานยังไม่ได้รับการอบรมครบทุกระบบ งานทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สุดท้ายสาเหตุด้านการสนับสนุน คือหน่วยงานใหญ่ยังไม่ให้การสนับสนุน เต็มที่ในการติดตาม ทวงถามหนี้ รถที่ออกติดตามหนี้ก็ไม่เพียงพอ ทำให้บางวันไม่สามารถออกไปเจรจากับลูกหนี้ได้

## 5. การอภิปรายผล

แนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น มีดังนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้มีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งของลูกหนี้และศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เพื่อลูกหนี้ของ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจแต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจได้ เกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย
2. การให้คะแนนและรางวัลพิเศษแก่พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดการติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
3. จัดทีมออกเดินตลาดหนี้ โดยการออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน เพื่อให้ความรู้ด้านการบริหาร ด้านการจัดการ และความรู้ในการชำระหนี้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อความสะดวก ของพนักงานในการออกติดตามหนี้ที่เกิดขึ้น
4. จัดอบรมสัมมนาแก่พนักงาน โดยแบ่งหน้าที่พนักงานให้ชัดเจน และมีพนักงานติดตาม ทวงถามหนี้ในแต่ละฝ่ายให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ทั้งการเจรจากับลูกหนี้ การใช้ระบบงาน และการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงาน



## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลทั้งหมดสามารถสรุปผลเพื่อให้ได้ แนวทางแก้ไขปัญหา บังคับความสำเร็จ ดัชนีวัดความสำเร็จ แผนปฏิบัติการ และแผนฉุกเฉิน สำหรับการแก้ไขปัญหাজำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น ดังนี้

### แนวทางแก้ไขปัญหา

#### ทางเลือกที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้มีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งของลูกหนี้และศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เพื่อลูกหนี้ของ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจแต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจได้ เกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อดี มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินการที่ชัดเจน

ข้อเสีย ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เสียผลประโยชน์บ้าง เนื่องจากต้องมีการลดดอกเบี้ยบางส่วนให้แก่ลูกค้ำ งบประมาณที่ใช้ ประมาณไม่แน่นอน

#### ทางเลือกที่ 2 การให้คะแนนและรางวัลพิเศษแก่พนักงาน

ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการให้คะแนนและรางวัลพิเศษแก่พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดการติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ข้อดี สะดวก รวดเร็ว สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา

ข้อเสีย ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย งบประมาณที่ใช้ ประมาณ 30,000 บาท

#### ทางเลือกที่ 3 การจัดทีมออกเดินตลาดหนี้

ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการจัดทีมออกเดินตลาดหนี้ โดยการออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน เพื่อให้ความรู้ด้านการบริหาร ด้านการจัดการ และความรู้ในการชำระหนี้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อความสะดวกของพนักงานในการออกติดตามหนี้ที่เกิดขึ้น

ข้อดี สามารถเข้าถึงลูกหนี้ทำให้ทราบถึงปัญหาและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาคืออย่างตรงประเด็น

ข้อเสีย มีความล่าช้าทำให้เสียเวลาในการดำเนินการ งบประมาณที่ใช้ ประมาณ 20,000 บาท

จากทางเลือกทั้งหมด ผู้วิจัยตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ 3 การจัดทีมออกเดินตลาดหนี้ เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน (SM3) ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพิ่มขึ้น

### ปัจจัยความสำเร็จ

1. ด้านการให้บริการ ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการจัดทีมออกเดินตลาดหนี้ โดยการออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน

2. ด้านความรู้ ความสามารถของพนักงาน ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรให้ความรู้ด้านการบริหาร ด้านการจัดการ และความรู้ในการชำระหนี้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารแก่พนักงาน

### ดัชนีวัดความสำเร็จ

1. พนักงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงานมากขึ้น
2. พนักงานของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ความรู้ ความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาจำนวนหนี้ค้างชำระมากขึ้น

### แผนปฏิบัติการ

ในปี 2563 ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ดำเนินการสั่งการและจัดทำตารางงานเพื่อให้พนักงานทุกคนใช้เวลาทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งรายงานผลการทำงาน จนครบจำนวนที่ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี กำหนดให้

### แผนฉุกเฉิน

ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี ควรมีการกำหนดคบทลงโทษแก่พนักงานที่ไม่สามารถออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน และรายงานผลการทำงาน ได้ครบจำนวนที่ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารoundต่อไป มีดังนี้

1. เนื่องจากในการวิจัย ครั้งนี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลและความคิดเห็นในช่วงเวลาระยะเวลาหนึ่งของการวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาข้อมูลจากลูกหนี้เป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขหนี้ค้างชำระได้มากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามหนี้ค้างชำระลูกหนี้ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เพื่อเป็นการหาแนวทางในการเร่งรัดและติดตามหนี้ค้างชำระให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสำรวจข้อมูลลูกหนี้ศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ เขตอุทัยธานี เท่านั้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลูกหนี้ที่มีหนี้ค้างชำระในสาขาต่างๆ ของศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และเพิ่มปัจจัยที่อาจทำให้เกิดหนี้ค้างชำระของลูกหนี้ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้มีการสำรวจข้อมูลและทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ชอุตพณ อุสวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโททุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ขอขอบคุณคุณแม่ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ และพี่ๆ เพื่อนนักศึกษาปริญญาโททุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระตลอดมา



### เอกสารอ้างอิง

- กนกกร เหล่ากาแฝง. (2555). แนวทางการป้องกันและแก้ไขการค้างชำระหนี้สินเชื่อที่อยู่อาศัย: กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาบางใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (สาขาวิชาเคหการ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยารัตน์ ตระการศิริพันธ์. (2555). ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาการชำระหนี้ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต(สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2553). เกณฑ์การกำกับดูแลนโยบายสินเชื่อและคุณภาพสินเชื่อของธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.bot.or.th>.
- นงนุช กะดีแดง. (2556). หนี้ค้างชำระของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต(สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วนิดา จันทวงศ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สินเชื่อเคหะธนาคารออมสิน เขตเชียงใหม่ 2. การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต(สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสนาะ อุเทน. (2557). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภาระหนี้สินเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต(สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Duesenberry, Jame S. (1952). **Income Saving and the Theory of Consumer Behavior**. Cambridge: Harward University Press.
- Friedman, Milton. (1957). **A Theory of the Consumption Function**. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Lopes, Paula. (2001). **Credit Card and Default over the life Cycle**. Wealth of Nations: American Economic.
- Thomas A.Becker;& Raza Shabani. (2009). **Outstanding Debt and the Household Portfolio**. Oxford Journals: Oxford University Press.